

Management Insight

Jurnal Ilmiah Manajemen

Azizan Paula
Paulus Suluk Kananlua

Perbedaan *Abnormal Return* dan *Trading Volume Activies* Saham Sebelum dan Sesudah *Reverse Split*

Supardi

Pengaruh Program Pemasaran dan Anggaran Biaya Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran Pada BUMNIS

Helvonny Mahrina

Variabel-Variabel yang Mempengaruhi *Deviden Payout Ratio* Pada Industri Perbankan di Bursa Efek Indonesia

Lizar Alfansi
Ferry Tema Atmaja
Seprianti Eka Putri
Rina Suthia Hayu

Kualitas Pelayanan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

Chairil Afandy

Pengaruh Karakter Fisik dan Lokasi Terhadap Nilai Properti Residensial (Studi Kasus di Kota Bengkulu)

Iskandar Zulkarnain

Akurasi Peramalan Harga Saham dengan Model ARIMA dan Kombinasi *Main Chart + Ichimoku Chart*

Apdan Jayadi
Syamsul Bachri

Aplikasi *Six Sigma* dalam Evaluasi Kualitas Pelayanan Jasa: Studi Empiris pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Bengkulu

Rahmad Rhidho
Sri Adji Prabawa

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Price Earning Ratio* Saham Perusahaan Manufaktur

Syaiful Anwar AB

Studi Kualitatif Tentang Perubahan Penyajian (*Display Change*) Pada Restoran di Kota Bengkulu

Ari Bermin
Seprianti Eka Putri

Kajian Perilaku Konsumen Green Product Ditinjau dari Moderating Variable Green Brand Equity

Febzy Fiona
Trisna Murni

Analisis Kualitas Jasa Lembaga Pendidikan Talenta Bengkulu dengan Pendekatan QFD

Anggri Puspita Sari

Pola Perilaku Perpindahan Mata Pencarian Pada Komunitas Nelayan Kawasan Pesisir Kota Bengkulu

Suwarni

Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Biro Administrasi Umum (B.A.U) Universitas Dehasen Bengkulu

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi
Universitas Bengkulu

Management Insight

Jurnal Ilmiah Manajemen

ISSN 1978-3884



Volume 7, Nomor 1, April 2012

Perbedaan <i>Abnormal Return</i> dan <i>Trading Volume Activies</i> Saham Sebelum dan Sesudah <i>Reverse Split</i> <i>Arizan Paula & Paulus Suluk Kananlua</i>	1 – 11
Pengaruh Program Pemasaran dan Anggaran Biaya Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran Pada BUMNIS <i>Supardi</i>	12 – 22
Variabel-Variabel yang Mempengaruhi <i>Deviden Payout Ratio</i> Pada Industri Perbankan di Bursa Efek Indonesia <i>Helvonny Mahrina</i>	23 – 31
Kualitas Pelayanan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu <i>Lizar Alfansi, Ferry Tema Atmaja, Seprianti Eka Putri, & Rina Suthia Hayu</i>	32 – 45
Pengaruh Karakter Fisik dan Lokasi Terhadap Nilai Properti Residensial (Studi Kasus di Kota Bengkulu) <i>Chairil Afandy</i>	46 – 58
Akurasi Peramalan Harga Saham dengan Model ARIMA dan Kombinasi Main Chart + <i>Ichimoku Chart</i> <i>Iskandar Zulkarnain</i>	59 – 70
Aplikasi <i>Six Sigma</i> dalam Evaluasi Kualitas Pelayanan Jasa: Studi Empiris pada PT Bank Negara Indonesia Cabang Bengkulu <i>Apdan Jayadi & Syamsul Bachri</i>	71 – 84
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi <i>Price Earning Ratio</i> Saham Perusahaan Manufaktur <i>Rahmad Rhidho & Sri Adji Prabawa</i>	85 – 97
Studi Kualitatif Tentang Perubahan Penyajian (<i>Display Change</i>) Pada Restoran di Kota Bengkulu <i>Syaiful Anwar AB.</i>	98 – 108

Kajian Perilaku Konsumen <i>Green Product</i> Ditinjau dari <i>Moderating Variable</i> <i>Green Brand Equity</i> <i>Ari Bermin & Seprianti Eka Putri</i>	109 – 118
Analisis Kualitas Jasa Lembaga Pendidikan Talenta Bengkulu dengan Pendekatan QFD <i>Febzy Fiona & Trisna Murni</i>	119 – 128
Pola Perilaku Perpindahan Mata Pencaharian Pada Komunitas Nelayan Kawasan Pesisir Kota Bengkulu <i>Anggri Puspita Sari</i>	129 – 137
Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Biro Administrasi Umum (B.A.U) Universitas Dehasen Bengkulu <i>Suwarni</i>	138 – 153

APLIKASI SIX SIGMA DALAM EVALUASI KUALITAS PELAYANAN JASA: Studi Empiris Pada PT. Bank Negara Indonesia Cabang Bengkulu

Apdan Jayadi & Syamsul Bachri

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

ABSTRACT. This study aims to determine the level of quality service branch office of Bank Negara Indonesia Bengkulu and find items (attributes) which are the dimensions of quality of service of the State Bank Branch Bengkulu Indonesia that need special attention for improvement. Model development is done by integrating the Six Sigma method, is expected to be implemented in the service industry from the perspective of external and internal perspective. External perspective is used to understand what is expected of consumers, perceived the consumer, and consumer satisfaction. This method of measuring the quality of service attributes of each dimension, so that the gap value is obtained as a difference between consumer perceptions of service received by consumers' expectations of services that will be accepted. Internal perspective of the service is used to identify error-free (zero defect). By using Six Sigma methods, a method that focuses on error-free (zero defect) as well as speed up the elimination of waste throughout the value stream so that it will provide value-added (value added). After doing research, the results of quality assessment services branch of Bank Negara Indonesia Bengkulu shows the average sigma level with the value of 4.44 on all indicators. Then the quality of service Bank Negara Indonesia Bengkulu branch is at the level of the majority of the business. There are three indicators as key issues for the Bank Negara Indonesia Bengkulu branch that need attention and improvement as a reference for the future, namely: employees do not provide good service and timely (3.56 Sigma), employees do not provide facilities in the service process (3.63 Sigma), and employees have not been able to understand the wants and circumstances the customer (3.98 Sigma)

Keyword: Six Sigma; Service Quality; Continous Improvement

PENDAHULUAN

Globalisasi telah mendorong timbulnya persaingan yang sangat kompetitif dalam segala bidang usaha. Keberhasilan kompetisi ini sangat ditentukan oleh antisipasi pasar dan tanggapan yang cepat terhadap setiap perubahan kebutuhan maupun perilaku konsumen. Perusahaan dituntut untuk semakin kreatif dan inovatif dalam melayani konsumen melalui penawaran produk dengan memberikan pelayanan dan fasilitas yang semakin baik. Hal tersebut dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensi perusahaan tersebut ditengah-tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Untuk dapat unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus berwawasan pelanggan.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Setelah deregulasi perbankan di Indonesia tanggal 1 Juni 1983 maka sistem perbankan di Indonesia diberi keluasaan dalam mengembangkan usahanya dengan mengemban misi pemerintah yaitu sebagai *Agent of Development* dalam mensukseskan pembangunan disegala bidang.

Semakin ketatnya antar bank saat ini menggambarkan tidak mudahnya untuk melakukan usaha menghimpun dana dari masyarakat. Persaingan yang begitu ketat disektor perbankan baik itu antara bank nasional maupun dengan bank asing, karena bank asing telah diberi kebebasan untuk mengembangkan operasinya di Indonesia.

Akibat begitu ketatnya persaingan, maka bank berlomba-lomba mempromosikan atau mengenalkan produk yang mereka tawarkan dengan berbagai macam kelebihan dan keunggulan dari produk perbankan masing-masing. Bank Negara Indonesia (BNI) kantor cabang Bengkulu ikut berlomba dan berusaha untuk memasarkan produknya agar dapat menjaring nasabah dan menjaring pengendapan dana sebanyak mungkin.

Bank BNI 46 kantor cabang Bengkulu selama ini telah memberikan dan menawarkan produk maupun fasilitas pelayanan yang bervariasi kepada pelanggannya untuk meningkatkan mutu dengan pelanggan dan untuk kemudahan pelanggan dalam melakukan transaksi perbankan. Diantaranya adalah Divisi Pengelolaan Bisnis Kartu atau *Card Center*, BNI *Card Derivatif* (BNI Taplus Mahasiswa), *Call Center* BNI dan BNI SMS Banking. Yang semua itu sebagian dari pelayanan BNI yang juga mempunyai kewajiban untuk memberikan pelayanan dengan tujuan ikut serta menjaring pengumpulan dana yang pada akhirnya mendukung persaingan bank BNI di kancah perbankan nasional dan di propinsi Bengkulu khususnya. Kartu kredit, dan Kartu Debit beserta segala bentuk fiturnya dimaksudkan sebagai pelayanan untuk memberikan kepuasan bagi Nasabah BNI. ATM (Anjungan Tunai Mandiri) dan *Phone Plus* (*Call Center* BNI) juga merupakan bagian dari sarana yang memudahkan nasabah bank BNI melakukan transaksi atas dana yang mereka percayakan kepada bank BNI.

Dengan adanya ATM yang berfungsi 24 jam, para nasabah pemegang kartu debit dan juga kartu kredit BNI bisa melakukan berbagai transaksi tanpa batasan jam kerja atau transaksi yang bersifat segera dan penting, begitu juga dengan layanan *phone plus* (*Call Center*) dan BNI SMS Banking yang juga bekerja 24 jam, para nasabah yang sudah memanfaatkan sarana tersebut dapat melakukan berbagai transaksi hanya memerlukan sarana telepon, mereka tidak perlu mendatangi bank BNI, dengan demikian nasabah dimudahkan karena dapat menghemat waktu dan tenaga.

Sampai sejauh ini penulis melihat pelayanan yang diberikan sudah baik namun belum maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan oleh nasabah bank BNI 46 Bengkulu secara keseluruhan maupun nasabah pengguna beberapa fasilitas yang telah diuraikan sebelumnya. Disini diharapkan perusahaan cepat tanggap terhadap kelemahan pelayanan yang ada dan berusaha untuk memperbaikinya. Karena apabila kelemahan ini dibiarkan begitu saja, maka akan menimbulkan citra pelayanan yang jelek dan para nasabah tidak akan lagi mempergunakan layanan produk tersebut yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

Bank BNI 46 kantor cabang Bengkulu termasuk bang yang cukup dapat bersaing di propinsi Bengkulu dan banyak melakukan kerjasama dengan lembaga-lembaga baik itu lembaga masyarakat, pemerintah maupun lembaga swasta di propinsi Bengkulu, misalnya melakukan kerja sama dengan Universitas Bengkulu dan Universitas Muhammadiyah Bengkulu untuk melakukan transaksi pembayaran SPP Mahasiswa dan lain sebagainya.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah merupakan penelitian yang bersifat *deskriptif*. Menurut Indrianto dan Supomo (1998: 27), penelitian *deskriptif* adalah merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi. Tujuan penelitian *deskriptif* adalah untuk menguji *hipotesis* atau menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan *current status* dari subyek yang diteliti. Penelitian ini juga bersifat survei lapangan, yaitu secara langsung melakukan penelitian pada pengguna jasa dan pihak penyelenggara jasa yaitu PT. Bank Negara Indonesia. Dengan menggunakan survey pada penelitian ini yaitu diambil sampel dari populasi dengan menggunakan kuisioner dan wawancara sebagai alat untuk mengumpulkan data utamanya. Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah "*descriptive survey*" yaitu suatu cara menganalisis dengan menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum (Sugiyono, 2005).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah *field research*, metode ini dilakukan dengan cara melakukan hubungan langsung terhadap objek yang diteliti yaitu nasabah bank BNI 46 Bengkulu menggunakan kuesioner dan wawancara.

Metode Penentuan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pelanggan/nasaba pengguna jasa bank BNI Bengkulu dengan mengumpulkan data dari responden secara *One Shoot Study* (Study Satu Tahap), yaitu datanya dikumpulkan selama satu minggu. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan dengan cara *Random Sampling*, selama satu minggu yaitu dari tanggal 10 Oktober sampai 18 Oktober 2011 di PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. kantor cabang Bengkulu yang beralamat di Jl. S. Parman No. 34, kota Bengkulu. Sampel terdapat sebanyak 140 responden dengan menggunakan kuisioner.

Metode Analisis Data

Menganalisis data hal yang harus dilakukan terhadap data-data yang diperoleh selama penelitian untuk menemukan tujuan penelitian. Identifikasi mutu pelayanan dilakukan dengan mengumpulkan hasil-hasil koesioner pengguna jasa dan melakukan wawancara terhadap pihak Bank BNI Bengkulu sebagai pemberi pelayanan jasa. Tujuan dari identifikasi indikator pelayanan dalam penelitian dilakukan untuk mengetahui tingkatan *sigma* yang mengacu pada mutu pelayanan. Metode yang digunakan adalah metode *Six Sigma*.

HASIL PENELITIAN

Kinerja Pelayanan BNI 46 Bengkulu

Analisis ini berdasarkan data yang berasal dari responden untuk mengevaluasi dan kopirmasi proses kualitas pelayanan BNI 46 Bengkulu dengan jumlah responden 140 orang responden yang mengisi kuisioner

Kualitas pelayanan BNI 46 Bengkulu yang mempunyai lima dimensi menunjukkan rata-rata baik, yaitu pada dimensi fasilitas fisik dan sarana perusahaan (*Tangible*) dengan nilai rata-rata 3,79 (Baik), sikap dan kemampuan karyawan dalam

meyakinkan pelanggan (*Responsiveness*) dengan nilai rata-rata 4,01 (Baik), kesediaan untuk memberikan layanan dengan baik (*Reliability*) dengan nilai rata-rata 3,90 (Baik), kemampuan karyawan dalam memenuhi layanan yang dijanjikan (*Assurance*) dengan nilai rata-rata 4,35 (Sangat Baik), perhatian pribadi dan ketulusan karyawan (*Empathy*) dengan nilai rata-rata 3,72 (Baik), dan total rata-rata dengan nilai 3,96 (Baik).

Masih adanya indikator yang mempunyai nilai rata-rata yang rendah yaitu di bawah 3,40 yang perlunya dilakukan perbaikan proses pelayanan lebih lanjut. Terdapat 5 indikator yaitu pada indikator tersedia fasilitas parkir yang luas yaitu dengan nilai rata-rata (3,17), terdapat mushola dan toilet yang kebersihannya terjaga yaitu (3,12), Karyawan melayani nasabah dengan cepat dan mudah (3,26), Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan (3,30), dan pada indikator Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan dengan nilai rata-rata (3,09).

Spesifikasi Perbaikan Pelayanan Bank BNI 46 Cabang Bengkulu

Analisis ini berdasarkan data yang diperoleh dari responden melalui kuisioner penelitian penulis untuk mengevaluasi dan mengetahui harapan nasabah BNI 46 cabang Bengkulu dengan jumlah responden sebanyak 140 orang. Kuisioner berisi pertanyaan variabel kepentingan perbaikan yang didefinisikan oleh peneliti.

Harapan nasabah BNI 46 cabang Bengkulu dengan nilai total rata-rata 4.55 (Sangat Penting) dari kelima dimensi dan ada 24 indikator, itu menunjukkan bahwa nasabah mengharapkan semua indikator tersebut sangat penting dalam proses pelayanan bank BNI cabang Bengkulu. Nilai rata-rata tertinggi adalah pada indikator yang ke 19 yaitu pengguna jasa merasa aman dan nyaman dengan nilai rata-rata 4.81, sedangkan nilai rata-rata terendah adalah pada indikator ke 5 yaitu terdapat mushola dan toilet yang kebersihannya terjaga dengan nilai rata-rata 4.30.

Perbandingan Antara Kinerja Pelayanan Bank BNI 46 Bengkulu Dengan Harapan Nasabah

Di sini kita juga bisa melihat dengan jelas selisih antara harapan nasabah dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh bank BNI cabang Bengkulu. Pada tahap ini kita melihat perbandingan antara kinerja pelayanan BNI 46 Bengkulu dengan harapan nasabah, apakah kinerja BNI 46 Bengkulu sudah memenuhi harapan pelanggan atau apakah kinerja BNI 46 Bengkulu mempunyai selisih yang jauh sehingga perlu dilakukannya perbaikan sehingga mampu memenuhi keinginan nasabah dengan apa yang diharapkan nasabah. Dapat dilihat pada tabel 1 dimana perbandingan antara kinerja dan harapan nasabah dibuat tingkat integritas pemenuhan harapan nasabah dalam bentuk persen (%).

Setelah dilakukan perbandingan kinerja BNI 46 Bengkulu terhadap harapan nasabah dapat dilihat bahwa bank BNI sudah baik dalam memenuhi harapan konsumen dimana kinerja bank BNI 46 terletak pada nilai rata-rata 3.96 sedangkan kinerja kualitas pelayanan bank BNI 46 Bengkulu terletak pada nilai rata-rata 4.55 dengan tingkat integritas pemenuhan harapan nasabah 87.03 %. Terdapat indikator yang nilai persentasinya tertinggi yaitu karyawan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas dengan tingkat integritas pemenuhan harapan nasabah sebesar 97.41 % dan indikator yang nilai persentasinya terendah adalah pada indikator ke 22, yaitu karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan dengan nilai 70.39 %.

Tabel 1
Perbandingan Antara Kinerja Pelayanan BNI 46 Dengan Harapan Nasabah

Dimensi	No	Indikator	Perbandingan		Tingkat Integritas
			Kinerja	Harapan	
Fisik dan Sarana Perusahaan (Tangible)	1	Fasilitas Bank tersedia dengan lengkap	3.44	4.69	73.34 %
	2	Ruangan bank terlihat bersih dan rapi	4.44	4.58	96.94 %
	3	Tersedia fasilitas parkir yang luas	3.17	4.46	71.08 %
	4	Ruang tunggu yang bersih dan nyaman	4.18	4.51	92.69 %
	5	Terdapat mushola dan toilet yang bersih	3.12	4.30	72.56 %
	6	Panmpilan karyawan bank yang rapi	4.38	4.52	96.90 %
Rata-Rata			3.97	4.51	88.02 %
Sikap dan Kemampuan Karyawan dalam melayani pelanggan (Responsiveness)	7	Karyawan menerima dan melayani pelanggan dengan baik	4.16	4.79	86.89 %
	8	Customer Service memberikan penjelasan yang baik	4.31	4.59	93.90 %
	9	Karyawan bank melakukan tugas dengan baik	4.28	4.49	95.32 %
	10	Karyawan memeriksa administrasi dengan teliti dan efektif	4.02	4.59	87.58 %
	11	Karyawan melayani nasabah dengan cepat dan mudah	3.26	4.51	72.28 %
	12	Karyawan melaksanakan jadwal pelayanan dengan tepat	4.05	4.41	91.83 %
Rata-Rata			4.01	4.56	87.94 %
Kesediaan Untuk Memberikan Layanan Dengan Baik (Reliability)	13	Kemampuan untuk memberikan informasi oleh pihak bank sangat baik	4.35	4.54	95.81 %
	14	Kariawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan	3.94	4.39	89.75 %
	15	Karyawan memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu	3.60	4.41	81.63 %
	16	Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan	3.30	4.20	78.57 %
	17	Karyawan memberikan tanggapan dan perhatian terhadap keluhan pelanggan	4.34	4.50	96.44 %
Rata-Rata			3.91	4.45	87.87 %
Kemampuan Karyawan Dalam Memenuhi Layanan Yang Dijanjikan (Asurance)	18	Sistem antrian pelayanan yang baik dan cepat	4.00	4.66	85.83 %
	19	Pengguna jasa merasa aman dan nyaman	4.52	4.81	93.97 %
	20	Karyawan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas	4.51	4.63	97.41 %
Rata-Rata			4.35	4.70	92.55 %

Tabel 1 (Lanjutan)

Perhatian Pribadi dan Ketulusan Karyawan (Empathy)	21	Kesabaran Petugas dalam menampung keluhan yang diutarakan pelanggan	3.82	4.48	85.27 %
	22	Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan	3.09	4.39	70.39 %
	23	Komunikasi yang baik oleh karyawan terhadap pelanggan dalam pelayanan	4.39	4.59	95.64 %
	24	Keramahan karyawan secara konsisten dalam melayani para pelanggan	3.59	4.61	77.87 %
Rerata			3.72	4.52	82.30 %
Total Rata-Rata			3.96	4.55	87.03 %

Sumber : Data pengolahan Penelitian (lampiran)

Hasil Wawancara Mendalam Dengan Responden

Selain hasil penghitungan kuisioner, peneliti juga melakukan wawancara mendalam dengan para nasabah bank BNI 46 Bengkulu dan dari pihak bank BNI 46 Bengkulu. Pada umumnya jawaban dari hasil wawancara dari nasabah bank merupakan keluhan, tetapi ada juga yang sebagian melontarkan pujian kepada bank BNI 46 kantor cabang Bengkulu. Wawancara dilakukan pada nasabah sebanyak 10 orang dan pada pihak bank BNI 46 Bengkulu satu orang terhadap bagian umum bank BNI Bengkulu hal ini dikarenakan keterbatasan dalam penelitian yaitu dalam pengumpulan data terhadap bank BNI 46.

Berdasarkan hasil wawancara langsung terhadap nasabah dan pihak bank BNI cabang Bengkulu, dapat disimpulkan bahwa nasabah menyatakan kinerja perusahaan sudah cukup baik tapi masih diperlukannya perbaikan lebih lanjut oleh pihak bank seperti pada seringnya komputer teller yang rusak sehingga menghambat proses pelayanan, sering terjadinya keterlambatan dalam proses pelayanan, karyawan bank harus menepati waktu yang dijanjikan tentang kapan nasabah mendapatkan pelayanan tersebut, dan pihak bank kurang untuk melakukan pemahaman tentang keinginan nasabah. Sedangkan dari pihak bank BNI cabang Bengkulu menyatakan bahwa mereka telah melakukan pelayanan yang baik walaupun masih ada kekurangan tapi mereka berusaha dengan cepat untuk mengatasinya.

Kapabilitas Pelayanan Bank BNI 46 Bengkulu

Terdapat 24 atribut yang akan digunakan sebagai acuan dalam pengolahan data selanjutnya. Pada tahap ini akan diketahui derajat kalitas pelayanan. Derajat ini dilakukan untuk memposisikan kualitas berdasarkan konversi level sigma dan kapabilitas pelayanan yang disediakan oleh pihak bank BNI 46 kantor cabang Bengkulu. Setelah dilakukannya penghitungan dengan menggunakan rumus level sigma dan Cpk kemudian dilihat dari tabel DPMO, maka didapatkan hasil nilai total rata-rata dengan tingkat sigma 4,44 yaitu terdapat pada level mayoritas bisnis, dengan Cpk atau kapabilitas terletak pada nilai rata-rata 1,48, nilai DPMO atau jumlah kesalahan dengan seribu kesempatan terletak pada nilai rata-rata 8,59.

Terdapat 7 indikator yang nilai sigmanya kurang dari 4 sigma yang kemudian akan jadi sorotan utama untuk melakukan perbaikan kualitas pelayanan selanjutnya, indikator tersebut adalah sebagai berikut: fasilitas bank tersedia dengan lengkap dan memadai (3,20 Sigma), tersedia fasilitas parkir yang luas (3,56 Sigma), terdapat

85.27 %
70.39 %
95.64 %
77.87 %
82.30 %
87.03 %

mushola dan toilet yang kebersihannya terjaga (3,37 *Sigma*), karyawan melayani nasabah dengan cepat dan mudah (3,54 *Sigma*), karyawan memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu (3,56 *Sigma*), karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan (3,63 *Sigma*), karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan (3,98 *Sigma*).

Perbaikan Pelayanan Bank BNI 46 Cabang Bengkulu

Pada tahap ini adalah perwujudan parameter teknik dari kepentingan perbaikan pelayanan kepada nasabah bank yang diterjemakan kedalam bahasa teknik, berdasarkan hubungan *sigma* dengan kendala utama pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu dalam menentukan target perbaikan dan peningkatan kualitas yang akan dicapai. Untuk menentukan hal ini dilakukan wawancara terhadap pihak bank BNI cabang Bengkulu.

Berdasarkan hasil dari analisis *six sigma*, pada nilai *sigma* yang masi memeiliki nilai standar atau di bawah niali dari indikator lainnya. Pihak bank BNI cabang Bengkulu perlu memperbaiki proses pada nilai *sigma* berada di bawah nilai mayoritas *sigma* dari indikator lainnya yaitu 7 niali *sigma* terendah, antara lain:

- 1) Fasilitas bank tersedia dengan lengkap dan memadai (3,20 *Sigma*)
- 2) Tersedia fasilitas parkir yang luas (3,56 *Sigma*)
- 3) Terdapat mushola dan toilet yang kebersihannya terjaga (3,37 *Sigma*)
- 4) Karyawan melayani nasabah dengan cepat dan mudah (3,54 *Sigma*)
- 5) Karyawan memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu (3,56 *Sigma*)
- 6) Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan (3,63 *Sigma*)
- 7) Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan (3,98 *Sigma*).

Kondisi ini memperlihatkan 7 indikator dengan posisi di bawah niali 4,00 *sigma* atau menunjukkan kapabilitas yang terendah dari 24 indikator pelayanan bank BNI 46 cabang Bengkulu. Di dalam 7 indikator pelayanan tersebut, terdapat kendala utama pihak bank dalam proses kualitas pelayanan, yaitu: belum lengkap dan terawatnya fasilitas bank dengan baik, terbatasnya lahan parkir dan mempunyai satu pintu yang digunakan untuk keluar dan masuknya kendaraan sehingga terdapat kemacetan, tidak tersedianya tempat ibadah, karyawan menmpunyai masalah pada ketepatan waktu dan keterlambatan dalam pelayanan, karyawan tidak banyak memberikan kemudahan pada nasabah dalam pelayanan, dan yang terakhir adalah karyawan kurang mengerti dan memahami keinginan dan keadaan nasabah.

Langka terakhir dalam analisis *six sigma* pada penelitian ini adalah pemberian bobot pada tabel FMEA, yaitu suatu kegiatan dalam menyebutkan modus kegagalan dan penyebab kegagalan, kemudian diberi bobot masing-masing pada indikator hingga menentukan prioritas perbaikan. Berdasarkan tabel FMEA, maka dapat ditentukan tingkat dan proioritas perbaikan berdasarkan perhitungan RPN. Angka RPN berkisar dari < 15 sampai > 61, adapun bobot penilayan perbaikan RPN pada tabel 2.

Tabel 2
Bobot Dan Penilaian Tingkat RPN

No	Tingkat RPN	Keterangan
1	< 15	Sangat Rendah
2	16-30	Rendah
3	31-45	Sedang
4	46-60	Tinggi
5	> 61	Sangat Tinggi

Sumber : tingkat bobot pada tabel FMEA

Adapun tingkat prioritas perbaikan pada bank BNI 46 cabang Bengkulu dapat dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Tingkat Perbaikan Pada Indikator Pelayanan pada Bank BNI 46 Cabang Bengkulu

No	Indikator Pelayanan	RPN	Tingkat perbaikan	Peringkat
1	Fasilitas Bank tersedia dengan lengkap dan memadai	32	Sedang	4
2	Tersedia fasilitas parkir yang luas	16	Rendah	5
3	Terdapat mushola dan toilet yang kebersihannya terjaga	12	Sangat Rendah	6
4	Karyawan melayani nasabah dengan cepat dan mudah	36	Sedang	3
5	Karyawan memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu	48	Tinggi	2
6	Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan	48	Tinggi	2
7	Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan	64	Sangat Tinggi	1

Sumber : Hasil Penghitungan Pada Tabel FMEA

Setelah ditentukan bobot tingkat perbaikan maka metode penyelesaiannya adalah mencari RPN tertinggi kemudian diberikan peringkat dari 1 sampai 7, dimana peringkat 1 yang paling tinggi dan peringkat 7 yang terendah dari seluruh indikator yang penilaian dari nasabah terendah yang paling menjadi prioritas perbaikan pada bank BNI 46 cabang Bengkulu, dari ke7 indikator diatas maka ditemukan 3 indikator yang RPNnya tertinggi. Dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4
Kendala utama Dalam Pelayanan Bank BNI 46 Cabang Bengkulu

No	Kendala Utama Dalam Pelayanan
1	Karyawan belum bisa memahami keinginan dan keadaan pelanggan
2	Karyawan belum memberikan kemudahan dalam proses pelayanan
3	Karyawan belum memberikan pelayanan yang baik dan tidak tepat waktu

Sumber : Hasil Pengukuran Pada Tabel 8 (Perbaikan pada Pelayanan)

PEMBAHASAN

Kinerja Pelayanan BNI 46 Bengkulu

Pada tahap ini akan dilakukan drajat kulaitas proses pelayanan dan fasilitas fisik. Drajat ini dilakukan untuk memposisikan kualitas proses pelayanan dan fasilitas fisik yang disediakan oleh pihak Bank Negara Indonesia. Kondisi ini berdasarkan penilaian pelanggan BNI terhadap kualitas proses pelayanan dan failitas fisik yang disediakan BNI cabang Bengkulu.

Derajat kualitas dapat terlihat evaluasi kinerja melalui penilaian nasabah bank BNI 46 pada kualitas pelayanan dan fasilitas fisik Bank BNI 46 cabang Bengkulu. Dari hasil pengolahan data tersebut mayoritas menunjukkan kinerja kualitas pelayanan baru memenuhi dan hanya sebatas mencukupi fasilitas fisik yang disediakan, dan belum fokus untuk memenuhi kualitas pelayanan jasa yang sangat baik sesuai dengan keinginan pelanggan. Sehingga hal ini menunjukkan bahwa bank BNI 46 cabang Bengkulu memerlukan sedikit usaha lagi untuk meningkatkan kualitas pelayanan hingga menjadi taraf yang sangat baik kedepannya.

Dari kelima dimensi dan ada 24 indikator yang total rata-ratanya adalah 3.96 (Baik) tapi masi adanya indikator yang mempunyai nilai rata-rata di bawah 3.40 yang harus dilakukan peningkatan dan perbaikan proses kualitas pelayanan. Indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Tersedia fasilitas parkir yang luas yaitu dengan nilai rata-rata (3,17), untuk mengatasi hal tersebut pihak bank harus menambah lokasi tempat parkir dan menggunakan dua pintu yang berbeda yaitu untuk masuk dan keluarnya kendaraan.
- 2) Terdapat mushola dan toilet yang kebersihannya terjaga yaitu (3,12), seharusnya pihak bank harus menyediakan tempat ibadah para nasabah dan karyawan bank.
- 3) Karyawan melayani nasabah dengan cepat dan mudah (3,26), untuk hal ini perusahaan seharusnya melakukan pengawasan dari pihak bank yang baik dan para karyawan harusnya tidak hanya mengutamakan ketelitian tapi juga kecepatan dalam proses pelayanan.
- 4) Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan (3,30), dari pihak bank juga harus memperhatikan kemudahan yang diberikan kepada pihak nasabah
- 5) dan pada indikator Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan dengan nilai rata-rata (3,09), pihak bank harus lebih melakukan pendekatan terhadap nasabah sehingga tau apa yang diinginkan oleh nasabah dengan melakukan komunikasi yang baik terhadap nasabah.

Spesifikasi Perbaikan Pelayanan Bank BNI 46 Cabang Bengkulu

Pada tahap ini akan diketahui derajat tingkat spesifikasi. Derajat ini dilakukan untuk memposisikan harapan pelanggan yang seharusnya dilakukan oleh pihak bank BNI 46 Bengkulu berdasarkan penilaian nasabah bank. Setiap atribut yang dianggap nasabah bank memiliki harapan sangat penting dengan total rata-rata yaitu 4,38, sedangkan pelayanan yang diberikan oleh pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu masi memiliki total rata-rata 3,88 yaitu dalam taraf cukup baik dibandingkan dengan harapan nasabah. Dapat dilihat antara kualitas pelayanan bank dengan harapan nasabah tidak terlalu jauh perbedaanya, namun pihak bank masih perlu melakukan banyak perbaikan dan meningkatkan kualitas proses pelayanan yang maksimal untuk untuk mencapai tingkat kualitas pelayanan jasa yang baik sesuai dengan harapan nasabah bank BNI 46 cabang Bengkulu.

Perbandingan Antara Kinerja Pelayanan Bank BNI 46 Bengkulu Dengan Harapan Nasabah

Setelah dilakukan perbandingan kinerja BNI 46 Bengkulu terhadap harapan nasabah dapat dilihat bahwa bank BNI sudah baik dalam memenuhi harapan konsumen dimana kinerja bank BNI 46 terletak pada nilai rata-rata 3.96 sedangkan kinerja kualitas pelayanan bank BNI 46 Bengkulu terletak pada nilai rata-rata 4.55 dengan tingkat integritas pemenuhan harapan nasabah 87.03 %. Terdapat indikator yang nilai persentasinya tertinggi yaitu karyawan memiliki kemampuan dalam menjalankan

tugas dengan tingkat integritas pemenuhan harapan nasabah sebesar 97.41 % dan indikator yang nilai persentasinya terendah adalah pada indikator ke 22, yaitu karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan dengan nilai 70.39 %.

Terdapat 5 indikator yang tingkat integritas pemenuhan harapan nasabah yang terendah yaitu di bawah 75 %, antara lain:

- 1) Fasilitas bank tersedia dengan lengkap dan memadai (73.34 %)
- 2) Tersedia fasilitas parkir yang luas (71.08 %)
- 3) Terdapat mushola dan toilet yang bersih (72.56 %)
- 4) Karyawan melayani nasabah dengan cepat (72.28 %)
- 5) Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan (70.39 %)

Setelah mengetahui kelima indikator tersebut, perusahaan harus lebih meningkatkan kualitas pelayanan agar bisa mendekati harapan nasabah bahkan memenuhi harapan nasabah dengan sangat baik.

Hasil Wawancara Mendalam Dengan Responden

Dapat dilihat dari hasil penghitungan kinerja kualitas pelayanan jasa dan fisik yang disediakan oleh pihak bank mayoritas menunjukkan kinerja yang baik, sedangkan hasil penghitungan kuisioner mengenai tingkat kepentingan pelayanan dan fasilitas fisik mayoritas responden menyatakan sangat penting untuk dipertahankan dan bahkan harus ditingkatkan lagi, hal ini didukung dengan hasil wawancara mendalam dengan nasabah bank.

Berdasarkan pernyataan nasabah di atas, dapat disimpulkan bahwa nasabah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh bank, tetapi masih ada yang harus diperbaiki. Terlihat bahwa dari 5 dimensi yang mempunyai beberapa indikator, hanya ada satu dan beberapa yang menyatakan kurang puas, tapi secara keseluruhan sudah baik. Dari Pihak Bank BNI 46 Bengkulu, mengaku telah melakukan apa yang diharapkan oleh para nasabah dan berusaha melakukan pelayanan yang baik, tapi masih ada beberapa yang harus diperbaiki yang tidak sesuai dengan pernyataan dari pihak bank dan akan segera diperbaiki kinerjanya.

Kapabilitas Pelayanan Bank BNI 46 Bengkulu

Analisis kapabilitas dilakukan untuk mengetahui proses pelayanan pada bank BNI 46 cabang Bengkulu dalam memenuhi kebutuhan keinginan nasabah. Tahap ini membandingkan kinerja proses pada penilaian kualitas dengan harapan yang diinginkan oleh konsumen pada perbaikan kualitas. Dengan membandingkan rentang spesifikasi harapan dengan rentang proses kinerja pelayanan, maka peneliti mendapatkan suatu besaran yang disebut indeks proses kapabilitas atau indeks yang menunjukkan kemampuan suatu pelayanan yang telah diberikan dalam memenuhi batas spesifikasi atau harapan konsumen. Indeks kapabilitas dilambangkan dengan Cpk, dan perhitungan Cpk menggunakan estimasi *sigma* dalam menentukan level *sigma*.

Tingkat mutu kelas dunia menginginkan pencapaian level kualitas 6σ , $Dpmo=3,4$, $Cpk=1,5$, dan $yield=99,99966\%$ (Breyfogle,1999). Akan tetapi hasil penilaian kualitas pelayanan BNI 46 cabang Bengkulu menunjukkan rerata pada tingkat *sigma* dengan nilai 4,44 pada seluruh indikator. Maka menyoroti nilai *sigma* bank BNI 46 Bengkulu berada pada tingkat kualitas 4 *Sigma* pada seluruh indikator. Sehingga menggambarkan bahwa kualitas pelayanan bank BNI 46 cabang Bengkulu berada pada tingkat mayoritas bisnis berdasarkan tabel *konversi indeks kapabilitas* (Cpk) dan hasil bebas cacat (FPY) ke nilai DPMO atau DPM serta nilai *sigma* berdasarkan *true-6-Sigma process* pada lampiran yaitu terdapat pada level mayoritas bisnis, dengan Cpk atau kapabilitas terletak pada nilai rata-rata 1,48, nilai DPMO atau jumlah kesalahan

dengan seribu kesempatan terletak pada nilai rata-rata 8,59, dan hasil bebas cacat 99.999141%. Hal ini mengidentifikasi bank BNI 46 cabang Bengkulu secara umum telah mampu dalam memenuhi harapan konsumen pada pelayanan jasa meskipun di beberapa bagian masih ada yang harus diperbaiki. Untuk mencapai target 6 *sigma* dibutuhkan waktu yang tidak singkat, harus dilakukan perbaikan terus-menerus pada proses kualitas pelayanan jasa bank BNI 46 cabang Bengkulu.

Berdasarkan *konversi sigma* pada indikator pelayanan di atas dapat terlihat evaluasi atribut jasa melalui pelayanan dan harapan nasabah bank terhadap perbaikan pelayanan bank BNI 46 cabang Bengkulu. Penilaian proses yang tertinggi adalah indikator ke-19 dan ke-20, mengenai kemampuan karyawan dalam memenuhi layanan yang dijanjikan (*Assurance*) yaitu dengan *sigma* rata-rata 5,05 *sigma*, pada indikator penilaian bank BNI 46 cabang Bengkulu tersebut terdiri dari pengguna jasa merasa aman dan karyawan memiliki kemampuan dalam menjalankan tugas, terlihat di sini bahwa bank BNI cabang Bengkulu memang memfokuskan pada poin dan indikator yang memang penting, yang harus dimiliki oleh setiap bank. Seperti pada indikator pengguna jasa merasa aman dan nyaman, terlihat jelas bahwa suatu bank modal awal yang harus dibangun adalah kepercayaan dari para masyarakat, karena setiap nasabah memilih suatu bank mempunyai alasan bahwa mereka merasa aman dan nyaman pada pelayanan bank tersebut. Namun pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu juga harus memperhatikan indikator-indikator pendukung lainnya yang juga berperan dalam memperbaiki proses kualitas pelayanan, dan juga memperhatikan pada kapabilitas yang terendah pada indikator pelayanan dalam mencapai kualitas pelayanan bank yang baik dimasa yang akan datang agar memenuhi spesifikasi berdasarkan harapan para nasabah bank.

Perbaikan Pelayanan Bank BNI 46 Cabang Bengkulu

Melihat kondisi diatas maka sebaiknya pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu melakukan beberapa tindakan perbaikan yang lebih fokus dan maksimal. Untuk mengatasi ketidaktepatan waktu proses pelayanan yang diberikan oleh pihak bank, karyawan bank harus menepati waktu yang dijanjikan tentang kapan nasabah mendapatkan pelayanan tersebut dan menerapkan disiplin waktu. Dalam hal ini pimpinan bank juga harus mengontrol karyawan supaya tidak ada penundaan dalam pemberian pelayanan kepada nasabah.

Tentang kemudahan dalam proses pelayanan yang diterima oleh pihak nasabah dan karyawan, sebenarnya ini tergantung pada kebijakan yang diberikan oleh pihak bank. Pihak bank seharusnya juga harus memperhatikan kemudahan proses pelayanan yang diterima oleh nasabah dan melakukan komunikasi yang baik terhadap nasabah, sehingga pihak bank mengetahui kemudahan seperti apa yang diinginkan oleh nasabah.

Untuk masalah yang ketiga, hal ini memang sulit untuk mengetahui keinginan dan keadaan pelanggan harus dilakukan dengan pendekatan terhadap nasabah. Untuk perbaikan secara berkesinambungan, maka pihak bank perlu melakukan *control* secara keseluruhan. Pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu diharapkan mempunyai sistem untuk selalu mengetahui keinginan dari nasabah dengan cara:

- 1) Mengaktifkan kembali kotak saran atau unit yang mengenai keluhan pelanggan, sehingga bisa mengetahui dengan jelas apa permasalahan yang dihadapi pelanggan dan berusaha mencari solusinya.
- 2) Melakukan survei kebutuhan pelanggan untuk mengetahui keinginan pelanggan yang *Fliktuatif*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan tujuan penelitian yakni untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan jasa dengan menggunakan metode *six sigma* pada bank BNI 46 cabang Bengkulu adalah:

- 1) Berdasarkan analisis *six sigma* pada perspektif pengguna jasa, bank BNI 46 cabang Bengkulu berada pada *six sigma* 4 dengan nilai rerata 4,44 *sigma*, dilihat pada tabel tingkat *Six Sigma*, maka bank BNI 46 cabang Bengkulu terlatak pada capability mayoritas bisnis.
- 2) Dari hasil penelitian ditemukan 7 indikator *sigma* terendah dari indikator lain, antara lain:
 - a. Fasilitas bank tersedia dengan lengkap dan memadai (3,20 *Sigma*)
 - b. Tersedia fasilitas parkir yang luas (3,56 *Sigma*)
 - c. Terdapat mushola dan toilet yang kebersihannya terjaga (3,37 *Sigma*)
 - d. Karyawan melayani nasabah dengan cepat dan mudah (3,54 *Sigma*)
 - e. Karyawan memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu (3,56 *Sigma*)
 - f. Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan (3,63 *Sigma*)
 - g. Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan (3,98 *Sigma*)
- 3) Terdapat 3 indikator sebagai permasalahan utama bagi bank BNI 46 cabang Bengkulu yang perlu diperhatikan dan sebagai acuan untuk perbaikan dimasa yang akan datang, yaitu:
 - a. Karyawan memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu (3,56 *Sigma*)
 - b. Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan (3,63 *Sigma*)
 - c. Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan (3,98 *Sigma*)

Untuk mengatasi ketidak tepatan waktu proses pelayanan yang diberikan oleh pihak bank, karyawan bank harus menepati waktu yang dijanjikan tentang kapan nasabah mendapatkan pelayanan tersebut dan menerapkan disiplin waktu. Dalam hal ini pimpinan bank juga harus mengontrol karyawan supaya tidak ada penundaan dalam pemberian pelayanan kepada nasabah dan juga dipengaruhi oleh fasilitas bank yang baik, seperti kerusakan komputer teller yang sering terjadi.

Tentang kemudahan dalam proses pelayanan yang diterima oleh pihak nasabah dan karyawan, sebenarnya ini tergantung pada kebijakan yang diberikan oleh pihak bank. Pihak bank seharusnya juga harus memperhatikan kemudahan proses pelayanan yang diterima oleh nasabah dan karyawan bank dengan melakukan komunikasi yang baik terhadap nasabah sehingga pihak bank mengetahui kemudahan seperti apa yang diinginkan oleh nasabah.

Untuk masalah yang ketiga, hal ini memang sulit untuk mengetahui keinginan dan keadaan pelanggan harus dilakukan dengan pendekatan terhadap nasabah. Untuk perbaikan secara berkesinambungan, maka pihak bank perlu melakukan *control* secara keseluruhan. Pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu diharapkan mempunyai sistem untuk selalu mengetahui keinginan dari nasabah dengan cara:

- 1) Mengaktifkan kembali kotak saran atau unit yang mengenai keluhan pelanggan, sehingga bisa mengetahui dengan jelas apa permasalahan yang dihadapi pelanggan dan berusaha mencari solusinya.
- 2) Melakukan survei kebutuhan pelanggan untuk mengetahui keinginan pelanggan yang *Fliktuatif*.

SARAN

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan terlihat bahwa bank BNI 46 cabang Bengkulu masih perlu melakukan perbaikan dalam proses kualitas pelayanan, baik dari segi fasilitas fisik pelayanan yang diberikan maupun dari manajemen bank itu sendiri dan memfokuskan untuk melakukan perbaikan kualitas jasa pada tiga indikator yang mempunyai nilai *sigma* terendah dan mempunyai pengaruh besar terhadap kualitas jasa yang diberikan, yaitu:

- ❖ Karyawan memberikan pelayanan yang baik dan tepat waktu (3,56 *Sigma*)
- ❖ Karyawan memberikan kemudahan dalam proses pelayanan (3,63 *Sigma*)
- ❖ Karyawan memahami keinginan dan keadaan pelanggan (3,98 *Sigma*).

Peneliti juga menyarankan kepada pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu untuk mengimplementasikan metode *six sigma* sebagai metode peningkatan kualitas pelayanan dan juga memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pimpinan bank perlu mengevaluasi kembali tingkat kedisiplinan waktu karyawan, karena menurut penilaian pelanggan, jadwal dan proses pelayanan kepada pelanggan sering mengalami keterlambatan.
- 2) Karyawan bank harus bisa memahami keluhan dan keinginan pelanggan, dengan menjalankan komunikasi yang baik terhadap pelanggan, sehingga kemudahan seperti apa yang diinginkan oleh nasabah.
- 3) Untuk perbaikan secara berkesinambungan, maka pihak bank perlu melakukan *control* secara keseluruhan. Pihak bank BNI 46 cabang Bengkulu diharapkan mempunyai sistem untuk selalu mengetahui keinginan dari nasabah dengan cara:
 - a. Mengaktifkan kembali kotak saran atau unit yang mengenai keluhan pelanggan, sehingga bisa mengetahui dengan jelas apa permasalahan yang dihadapi pelanggan dan berusaha mencari solusinya.
 - b. Melakukan survei kebutuhan pelanggan untuk mengetahui keinginan pelanggan yang *Fliktuatif*.

DAFTAR PUSTAKA

- Asep. 2008. 22 Oktober. *Hubungan Kualitas Jasa dan Kepuasan Konsumen*. <http://www.asep-m-ramadan.blogspot.com>
- Dick. 2002. *Tiga Komponen Elemen Kritis Six Sigma*. <http://www.google.com>.
- Dwiningsih, Nurhidayati. 2000. *Dasar-Dasar Manajemen Operasional*. Jakarta: STEPKI.
- Evans, dkk. 2007. *An Introduction To Six Sigma and Process Improvement: Pengantar Six Sigma*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Geni. 2010. *Analisis Tingkat Kualitas Pelayanan Jasa Dengan Metode Six Sigma Pada Usaha Jasa Service Mobil (Studi Kasus Bengkel agung Automall Bengkulu)*. Tesis tidak diterbitkan. Bengkulu; Program Pascasarjana ekonomi Universitas Bengkulu.
- Goeth, dkk. 2002. *Manajemen Mutu Total*. Jakarta: PT. Prehallindo, 10.
- Graham. Dkk. 2007. *Manajemen Pelayanan Umum Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hidayat, Anang. 2007. *Strategi Six Sigma*. Jakarta: Gramedia.
- <http://www.wikipedia.org> dengan kata kunci "six sigma".
- <http://www.bni.co.id>. *Subsidiari dan Penghargaan Yang Diterima Oleh Bank Bni*. 2004.
- <http://www.bni.co.id>. *Sejarah Bank BNI*. 2004.
- <http://www.google.com>. *Kualitas Pelayanan*. 2009
- <http://www.beranda.net>. *Mengenal Six Sigma Secara Sederhana*. 2005
- <http://www.id.shvoong.com>. *Dimensi Pelayanan*. 2011
- Jasfar, Farida. 2005. *Manajemen Jasa : Pendekatan Terpadu*, Bogor : Ghalia Indonesia.
- Kotler, P. 2005. *Marketing Manajemen*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Manggala, D. 2005. *Mengenal Six Sigma Secara Sederhana*. <http://www.beranda.net>.
- Oki. 2009. *Analisis Six Sigma Pada Kualitas Pelayanan Jasa Pada Usaha Service Sepeda Motor (Studi Kasus Bengkel Martha Buana AHSS 7342)*. Tesis tidak diterbitkan. Bengkulu; Program Pascasarjana ekonomi Universitas Bengkulu.
- Parasurman, A, V Zeithmal. 1985. *A Conceptual Model Of Service Quality*. Chicago: American Associaton,
- Rambat, 2006. *Management Strategy*. Cambridge International Dictionaries, 174.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis. Ed. Delapan*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy, (1995), *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Yogyakarta, Penerbit Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi.
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Prinsip- Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta : Andi.
- Yuli. 2009. 25 April. *Kulitas Jasa*. <http://www.Yuli-anti.blogspot.com>